

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi Oleh Leadership dan Budaya Organisasi

Ryna Siskayunita Lagasih ^{1✉} Cherly Elisabeth Tanamal ²

¹ Mahasiswa Program Magister Akuntansi Universitas Atma Jaya Makassar

² Dosen Program Magister Akuntansi Universitas Atma Jaya Makassar

Abstrak

This study aimed to examine the effect of budgetary participation on managerial performance at the Makassar GPIB Education Foundation. To investigate the impact of budgetary participation on managerial performance moderated by leadership and organizational culture at the Makassar GPIB Education Foundation. Data collection techniques were used through observation, questionnaires, and documentation to implement these objectives, with data analysis techniques using moderated regression analysis. The results of the study found that budgetary participation has a positive and significant effect on managerial performance, the interaction of budgetary participation with leadership has a positive and significant impact on managerial performance, and the exchange of budgetary participation with organizational culture has a positive and significant impact on managerial performance at the GPIB Education Foundation Makassar.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Leadership, Kinerja Manajerial Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran.*

Abstract

For 150-200 word, An abstract is a brief summary of a research article, thesis, review, conference proceeding or any-depth analysis of a particular subject or discipline, and is often used to help the reader quickly ascertain the paper purposes. When used, an abstract always appears at the beginning of a manuscript or typescript, acting as the point-of-entry for any given academic paper or patent application. Abstracting and indexing services for various academic discipline are aimed at compiling a body of literature for that particular subject. Abstract length varies by discipline and publisher requirements. Abstracts are typically sectioned logically as an overview of what appears in the paper.

Keywords: *Organizational Culture, Leadership, Managerial Performance and Budgeting Participation.*

Copyright (c) 2022 Lagasih et al.,

✉ Corresponding author :

Email Address : rysiska0213@gmail.com

PENDAHULUAN

Berlakunya otonomi pendidikan di Indonesia memberikan ruang dan kesempatan bagi setiap sekolah untuk lebih leluasa dalam mengatur proses pendidikan dan memiliki otoritas penuh dalam mengoptimalkan Sumber daya manusia yang dimilikinya. Otonomi pendidikan merupakan momentum yang tepat bagi setiap sekolah dalam menerapkan strategi, hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja proses pembelajaran melalui peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi. Dalam prakteknya pengelola sekolah perlu melibatkan semua pihak yang terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses pembelajaran.

Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional Bab I Pasal I tentang Ketentuan Umum menyebutkan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana yang mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran, agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan akhlak yang mulia dan keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Sekolah merupakan sebuah lembaga pendidikan secara internal yang memiliki perangkat yang terdiri dari guru, kurikulum, sarana dan prasarana pendidikan. Sedangkan secara eksternal sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan memiliki hubungan dengan lembaga-lembaga yang lain, baik secara vertikal maupun horizontal. Sekolah memiliki stakeholders, yaitu dengan kepala sekolah, guru, murid, masyarakat, pemerintah ataupun dunia usaha. Oleh sebab itu, diperlukan pengelolaan yang baik, agar lembaga pendidikan dapat memberikan hasil yang optimal.

Setiap organisasi swasta, khususnya yang mengelolah lembaga pendidikan wajib mempunyai perencanaan yang disusun dan dijadikan sebagai pedoman pada saat menjalankan tugas, pimpinan perlu merumuskan berbagai kebijakan yang diatur dalam bentuk anggaran. Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun non moneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi organisasi untuk menjalankan kegiatannya (Mowen, 2011:354). Pentingnya fungsi dan peran anggaran yang berperan sebagai alat pengawasan bagi suatu organisasi, perlunya setiap organisasi melibatkan pegawai dalam penyusunan anggaran, agar dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini didasari dari pendapat (Handoko, 1998; Nor, 2007) menyatakan partisipasi sebagai alat pencapaian tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena karyawan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran tersebut.

Tjokorda et al., (2013) yang menjelaskan bahwa hasil yang diharapkan principal dapat ditingkatkan dengan akses informasi terhadap agen sebelum proses persiapan anggaran. Kinerja manajerial yang diharapkan meningkat, akan menimbulkan kecenderungan untuk dilakukannya budgetary slack oleh bawahan karena bawahan mengetahui bahwa kinerjanya akan diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan.

Berberapa peneliti seperti (Triseptya et al., 2017; Jenita, 2020; Andika, 2019; Bumolo et al., 2019) lebih dahulu tertarik mengkaji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan menemukan partisipasi penyusunan anggaran memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil berbeda ditunjukkan oleh Yulianingsih, (2017) yang menemukan partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian terkait pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil yang belum konsisten.

Berawal dari beberapa riset yang telah dikaji, studi ini bertujuan untuk mengkaji hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menggunakan variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga, kemudian mewujud dalam penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu (Sedarmayanti, 2017). Agusti, (2012) menekankan budaya organisasi dalam perspektif yang berbeda, dimana budaya organisasi merupakan individu-individu yang saling berhubungan dalam organisasi, mereka saling berhubungan dan saling melengkapi norma-norma, peraturan formal organisasi, perilaku, tugas, sistem, kelompok yang hanya dimengerti oleh anggota. Elemen-elemen budaya organisasi yang baik akan meningkatkan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian (Andika, 2019; Yani, 2017; Yulianingsih, 2017; Triseptya, 2017; Medhayanti & Suardana, 2015) yang menemukan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi secara positif pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Ashari, (2013) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan negatif hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sehingga dari peneliti sebelumnya mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh budaya organisasi tidak konsisten, sehingga ditemukan adanya riset gap dalam penelitian ini. Sehingga hal ini menjadi alasan peneliti menggunakan budaya organisasi sebagai variabel moderasi, karena budaya organisasi dianggap sebagai salah satu elemen yang dapat meningkatkan kinerja manajerial dan selain itu karena adanya temuan peneliti sebelumnya yang dianggap tidak konsisten sehingga perlu dilakukan pengujian kembali guna dapat membenarkan bahwa budaya organisasi dapat memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Variabel moderasi kedua yang digunakan oleh peneliti adalah kepemimpinan, dimana merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya (Mulyadi, 2015:150). Kepemimpinan memberikan efek positif terhadap kinerja kerja bawahannya, yang didasari dari pendapat yang dikemukakan oleh Fahmi (2016:119) bahwa seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong kinerja bawahannya, sedangkan path goal theory yang dikutip dalam buku Busro (2018:244) bahwa pemimpin menjadi efektif, karena efek positif dapat meningkatkan kinerja bawahannya. Sehingga hal inilah yang mendasari peneliti menggunakan kepemimpinan sebagai variabel moderasi, Kemudian beberapa peneliti sebelumnya yang tidak konsisten, yakni (Kamilah et al., 2013; Anindya, et al., 2018) yang penelitiannya bahwa kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan dalam penelitian oleh

Tjokorda & Dwirandra (2013) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap manajerial. Sehingga penelitian ini ditemukan ada riset gap karena tidak konsistennya hasil penelitian yang ditemukan oleh beberapa peneliti sebelumnya.

Penelitian ini dilakukan pada Yayasan Pendidikan Gereja Protestan di Indonesia Bagian Barat (GPIB) Cabang Makassar yang merupakan sebuah Yayasan yang sekarang ini menaungi 4 unit sekolah. Lebih dari 40 tahun mengelola bidang pendidikan, dengan visi : menjadi pengelola pendidikan Kristen yang bermutu dalam Iman, Ilmu dan Amal Kasih, dan misinya : Menjadikan Pendidikan Kristen sebagai sarana Pelayanan dan Kesaksian, mengembangkan potensi anak didik secara optimal melalui pendidikan dan pengajaran bermutu berdasarkan nilai-nilai kristiani. Yapendik GPIB ditopang oleh Mupel Sulselbara yang membawahi 16 Jemaat GPIB se Sulselbara, Yapendik GPIB mengalami berbagai macam perubahan baik dalam jumlah unit sekolah yang semula 3 unit sekolah, yaitu : SD, SMP, SMA berubah menjadi 4 unit sekolah yaitu : SD, SMP, SMA dan SMK. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai seperti ruang laboratorium komputer yang menunjang siswa mengikuti UNBK. Di pihak lain sekolah-sekolah swasta sejenis bermunculan menjadi kompetitornya, oleh karena itu semua elemen dalam Yapendik GPIB sangat menekankan pada model kepemimpinan pelayan (*servant leader*) dan transformasional yang akan meningkatkan kualitas dan tercapainya tujuan lembaga pendidikan Kristen dengan maksimal.

Untuk mencapai visi dan misi pada Yapendik GPIB, sistem pengelolaan keuangan dalam Yapendik tersebut menjadi hal yang sangat penting, karena akan memberikan dampak terhadap perkembangan organisasi atau lembaga yang ada. Sehingga dengan luasnya tugas dari Yapendik maka perlunya kinerja yang tinggi dari masing-masing pengelola keuangan dalam menjalankan pengelolaan keuangan. Dari hasil wawancara dengan salah satu staf bahwa selama ini Yapendik GPIB Makassar belum optimal dan efisien dalam mengelolah anggaran, karena dana kebersamaan yang telah disepakati bersama belum sepenuhnya disalurkan ke yayasan, sehingga hal ini mempengaruhi operasional sekolah. Kemudian permasalahan lainnya bahwa dalam penyusunan anggaran dana operasional maka setiap karyawan yang bekerja pada Yapendik GPIB kurang dilibatkan dalam penyusunan anggaran, sehingga hal ini memberikan dampak dengan adanya kinerja yang terjadi selama ini.

Partisipasi anggaran merupakan salah satu pendekatan *bottom-up* dalam proses penyusunan anggaran, dimana aliran data anggaran dalam suatu sistem partisipatif berawal dari tingkat tanggungjawab yang lebih rendah kepada tingkat tanggungjawab yang lebih tinggi (La Tjoke, 2020). Setiap orang yang mempunyai tanggungjawab atas pengendalian biaya atau pendapatan harus menyusun estimasi anggarannya dan menyerahkannya kepada tingkat manajemen yang paling tinggi. Estimasi tersebut kemudian ditinjau ulang dan dikonsolidasikan dalam gerakannya ke arah tingkat manajemen yang lebih tinggi (Garrison, 2013:384).

Menurut Bagus, (2010:19) partisipasi penyusunan anggaran adalah proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya, dengan kata lain pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam prosesnya. Pengertian partisipasi dalam proses penyusunan anggaran

menurut Mulyadi (2015:513) merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat dan usulan dari bawahan kepada pimpinan pada saat penyusunan anggaran. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan operating managers dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang datang yang akan ditempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

Kepemimpinan berarti mempengaruhi orang lain untuk mengambil tindakan, artinya seorang pemimpin harus berusaha mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat dipandang efektif apabila dapat membujuk para pengikutnya untuk meninggalkan kepentingan pribadi mereka demi kebahagiaan organisasi. Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pimpinan, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil dari kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seseorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuasaan, kesanggupan untuk berbuat baik. Kepemimpinan menurut Rivai dan Mulyadi (2014:42), kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sumardjo & Priansa (2018:179) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan berbagai tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang mempelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan. Mulyadi (2015:95) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, seperti mempelajari penanggulangan masalah-masalah yang diadaptasi dari luar maupun integrasi dari dalam, yang sudah berjalan cukup baik, diakui secara sah dan oleh karena itu, perlu dipikirkan dan dirasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut. Atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa budaya organisasi sebagai wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan

menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Sedarmayanti (2017:348) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga, kemudian mewujudkan dalam penampilan, sikap dan tindakan sehingga menjadi identitas dan organisasi tertentu. Dari pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

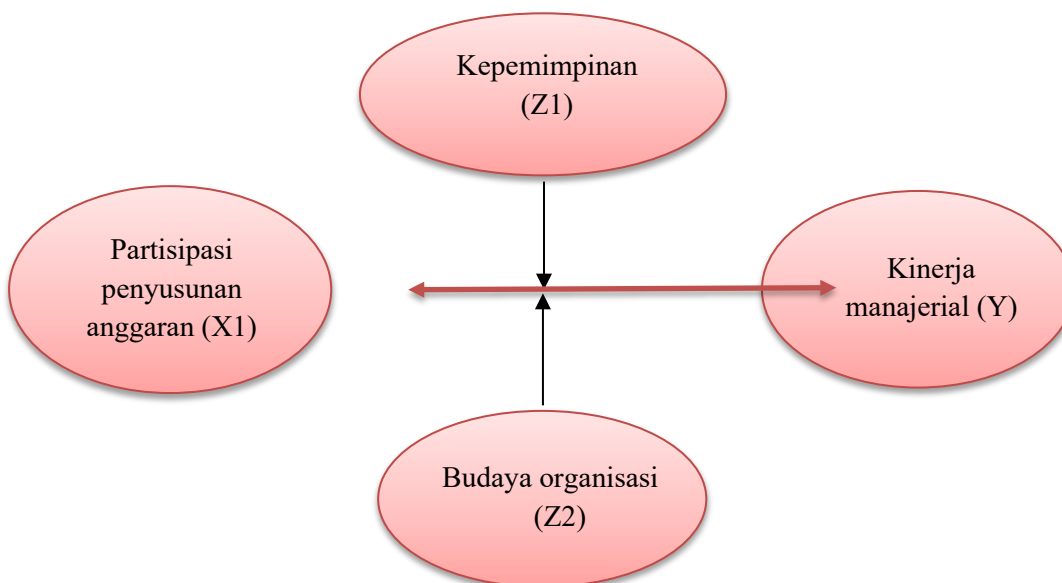
Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, dan perwakilan. Lebih jauh, Hehanusa (2010: 97) menjelaskan bahwa para manajer yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran dapat mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai sehingga memunculkan keyakinan dalam diri manajer karena perasaan dihargai dan dipercaya. Menurut (Mahoney et al., 1963; Anindya, 2018) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (staffing), negosiasi dan representasi. Rivai dan Basri (2015:14) kinerja manajerial adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan. Sedangkan kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia, sehingga penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan (Harefa, 2018).

Untuk meningkatkan kinerja pengelola keuangan maka banyak faktor yang perlu diperhatikan dimana dalam penelitian ini difokuskan pada masalah partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, kepemimpinan dan budaya organisasi. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja, sebagaimana teori yang dikemukakan oleh (Handoko, 1998; Nor, 2007) menyatakan partisipasi sebagai alat pencapaian tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Temuan penelitian Arifin (2012) bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Kemudian partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menggunakan variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Variabel yang memperkuat hubungan tersebut adalah variabel moderasi dalam hal ini kepemimpinan, dimana merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya (Mulyadi, 2015:150). Kepemimpinan

memberikan efek positif terhadap kinerja kerja bawahannya, yang didasari dari pendapat yang dikemukakan oleh Fahmi, (2016:119) bahwa seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong kinerja bawahannya, sedangkan path goal theory yang dikutip dalam buku Busro (2018:244) bahwa pemimpin menjadi efektif, karena efek positif dapat meningkatkan kinerja bawahannya.

Variabel moderasi yang kedua adalah budaya organisasi, menurut Sedarmayanti (2017:348) bahwa budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga, kemudian mewujud dalam penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu. Luthans dalam Agusti (2012) menekankan budaya organisasi dalam perspektif yang berbeda, dimana budaya organisasi merupakan individu-individu yang saling berhubungan dalam organisasi, mereka saling berhubungan dan saling melengkapi norma-norma, peraturan formal organisasi, perilaku, tugas, sistem, kelompok yang hanya dimengerti oleh anggota. Elemen-elemen budaya organisasi yang baik akan meningkatkan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan dan hasil dari penelitian sebelumnya, maka dapat disajikan kerangka pikir dalam penelitian ini yang dapat divisualisasikan dalam bentuk gambar 1 :



Gambar 1. Model Penelitian

Berdasarkan teori, hasil penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran yang telah diuraikan maka dapat dikembangkan hipotesis dengan penjelasan yaitu :

- H1:** Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial
- H2:** Leadership (kepemimpinan) dapat memoderasi antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial
- H3:** Budaya organisasi dapat memoderasi antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

METODOLOGI

Merujuk pada tujuan penelitian ini, penelitian ini bersifat kuantitatif untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala sekolah, Wakil kepala sekolah, Bendahara Keuangan, Wali Kelas pada 4 sekolah (SD Kristen, SMP Protestan, SMA Protestan dan SMK Global) di Yayasan Pendidikan GPIB Makassar yang berjumlah sebanyak 44 orang responden. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yakni penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, kurang dari 30 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil (Arikunto, 2012:12).

Data dalam studi ini dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh responden. Data yang berhasil dikumpulkan akan dianalisis melalui beberapa tahap seperti melakukan uji validitas, reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan uji hipotesis melalui uji regresi berganda, uji simultan (uji-f), dan uji parsial (uji-t).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan untuk menguji mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh budaya organisasi dan leadership pada Yayasan Pendidikan GPIB Makassar. Dimana dalam pelaksanaan penelitian ini maka jumlah sampel yang ditentukan adalah keseluruhan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara keuangan, wali kelas pada 4 sekolah yakni (SD. Kristen, SMP Protestan, SMA Protestan dan SMK Global) yang berada di bawah Yayasan Pendidikan GPIB yang berjumlah sebanyak 44 orang responden. Dari 44 exemplar kuesioner yang disebarkan kepada responden maka semua kuesioner telah diisi secara lengkap dan benar sehingga layak untuk dianalisis lebih lanjut untuk kepentingan penelitian ini. Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, maka gambaran umum responden dapat dilihat melalui demografi responden yang dapat diklasifikasikan berdasarkan : jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan lama bekerja.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Karakteristik Rsponden	n	%
Usia	31 – 40 tahun	27	61,4
	41 – 49 tahun	17	38,6
Jenis kelamin	Laki-laki	10	22,7
	Perempuan	34	77,3
Status	Kawin	40	90,9
	Belum Kawin	4	9,1
Tingkat pendidikan	S1	26	59,1
	S2	15	34,1
	S3	3	6,8

Menurut Hair, et al. (2010:641) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Pengukuran validitas dalam penelitian ini yaitu dengan

menghitung korelasi antara skor dari masing-masing variabel. Menurut Sugiyono (2016:175) bahwa bila harga korelasi dibawah dari 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrument tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang. Oleh karena itulah dalam pengujian validitas dari setiap variabel penelitian hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel 2 :

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas

Variabel Laten	Indikator	<i>Corrected item total correlation</i>	Kesimpulan ($r_{\text{korelasi}} > 0,30$)
Partisipasi penyusunan Anggaran (X)	X ₁	0,806	Valid
	X ₂	0,797	Valid
	X ₃	0,880	Valid
	X ₄	0,702	Valid
	X ₅	0,735	Valid
	X ₆	0,466	Valid
Kepemimpinan (Z ₁)	Z _{1.1}	0,722	Valid
	Z _{1.2}	0,703	Valid
	Z _{1.3}	0,788	Valid
	Z _{1.4}	0,610	Valid
Budaya organisasi (Z ₂)	X _{2.1}	0,785	Valid
	X _{2.2}	0,476	Valid
	X _{2.3}	0,803	Valid
	X _{2.4}	0,788	Valid
	X _{2.5}	0,755	Valid
	X _{2.6}	0,784	Valid
Kinerja manajerial (Y)	Y ₁	0,760	Valid
	Y ₂	0,801	Valid
	Y ₃	0,841	Valid
	Y ₄	0,756	Valid
	Y ₅	0,852	Valid
	Y ₆	0,865	Valid
	Y ₇	0,837	Valid
	Y ₈	0,783	Valid

Berdasarkan data pada tabel 2, nampak bahwa seluruh item pertanyaan pada setiap variabel untuk partisipasi penyusunan anggaran, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja manajerial adalah valid, karena memiliki nilai Corrected Item-Total Correlation lebih besar jika dibandingkan dengan nilai standar yakni 0,30. Sehingga dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa semua item dalam instrumen penelitian memenuhi persyaratan validitas serta dapat mengukur dengan tepat dan cermat.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau andal apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan secara statistik dengan bantuan SPSS. Pengujian reliabilitas dengan menggunakan Cronbach Alpha yang semakin mendekati 1,00 koefisien keandalannya berarti semakin tinggi konsistensi internalnya, di mana secara umum batas bawah Cronbach Alpha adalah 0,60. Hasil hasil uji reliabilitas untuk keempat variabel penelitian yakni partisipasi

penyusunan anggaran, kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja manajerial dapat dilihat pada tabel 3 :

Tabel 3. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Kesimpulan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,886	0,60	Reliabel
Kepemimpinan	0,857	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,902	0,60	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,948	0,60	Reliabel

Hasil pengujian reliabilitas pada tabel 3 menunjukkan nilai nilai cronbach's alpha untuk masing-masing variabel laten yaitu partisipasi penyusunan anggaran, kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja manajerial memiliki nilai composite reliability yang lebih besar dari 0,60 (composite reliability > 0,60). Hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh alat ukur adalah reliabel (alat ukur terpenuhi) dan dapat digunakan untuk melakukan analisis lebih lanjut.

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik memiliki nilai residual yang berdistribusi normal. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa masing-masing variabel partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja manajerial pada Yayasan Pendidikan GPIB Makassar sudah berdistribusi normal, hal ini dapat dilihat dari nilai Asymp. Sig. 2-tailed yang lebih dari 0,05. Karena nilai asymp sig. 0,200 > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal, sehingga dapat dilakukan penelitian selanjutnya.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Berdasarkan analisis data yang dilakukan, dapat diketahui bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi penelitian ini, karena nilai Tolerance kurang dari 0,10 (Tolerance > 0,10) yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai Variance Inflation Factor (VIF) juga menunjukkan hal yang sama, tidak ada satu variabel independen pun yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 (VIF < 10). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi pada penelitian ini.

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan uji Glejser dengan bantuan SPSS 20.0. Pengujian ini membandingkan signifikan dari uji ini dengan nilai standar. Jika signifikan < 0,05 maka disimpulkan model regresi mengandung adanya heteroskedastisitas, jika sebaliknya nilai signifikansi > 0,05 maka terjadi homokedastisitas.

Analisis regresi moderasi dalam penelitian bertujuan menguji kepemimpinan dan budaya organisasi dapat memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Yayasan pendidikan Kristen (Yapendik) GPIB, dimana analisis regresi moderasi maka metode yang digunakan adalah selisih mutlak yang dilakukan dengan meregresikan selisih mutlak variabel bebas terstandardisasi dengan variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel yang

dihipotesiskan sebagai variabel moderasi terstandarisasi. Pengujian regresi moderasi dilakukan melalui hasil jawaban responden dari penyebaran kuesioner di sejumlah sekolah yang termasuk dalam lingkup Yayasan pendidikan Kristen GPIB di Makassar.

Tabel 4. Analisis Regresi Moderasi (MRA)

Uraian		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
Model 1	Constant	4,278				
Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial	Zskor partisipasi penyusunan anggaran	0,488	0,057	0,800	8,628	0,000
R	= 0,800	F _{hitung} = 74,446				
Rsquare	= 0,639	Sign. = 0,000				
Model 2	Constant	4,001				
Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial	Zskor: partisipasi penyusunan anggaran	0,219	0,083	0,360	2,637	0,012
dimoderasi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi	Zskor: kepemimpinan	0,237	0,092	0,389	2,591	0,014
	Zskor: budaya organisasi	0,130	0,084	0,212	1,536	0,133
	Interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan	0,585	0,162	0,269	3,609	0,001
	Interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi	0,530	0,165	0,252	3,211	0,003
R	= 0,902	F _{hitung} = 33,141				
Rsquare	= 0,813	Sign. = 0,000				
Adjusted Rsquare	= 0,789					

Analisis regresi tanpa moderasi yakni menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial tanpa memasukkan variabel moderasi yakni kepemimpinan dan budaya organisasi. Dimana dalam analisis regresi tanpa moderasi, terlebih dahulu disajikan persamaan regresi linear yaitu : $Y = 4,278 + 0,800 (X)$. Analisis regresi moderasi (moderated regresi analysis) yaitu suatu analisis untuk menguji apakah kepemimpinan dan budaya organisasi dapat memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Yapendik GPIB di Makassar, maka persamaan regresi moderasi yang dapat diuraikan sebagai berikut:

$$Y = 4,001 + 0,360X + 0,389.Z1 + 0,212.Z2 + 0,269.X-Z1 + 0,252.X-Z2 + e$$

Selanjutnya akan dapat disajikan ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian yang dapat ditunjukkan melalui tabel 9 yaitu :

Tabel 5. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No.	Hpotesis penelitian	Nilai koefisien	pvalue	Keputusan
H1	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial	0,800	0,000	+ / signifikan
H2	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh kepemimpinan	0,269	0,001	+ / signifikan
H3	pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh budaya organisasi	0,252	0,003	+ / signifikan

PEMBAHASAN

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil analisis data penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Yapendik GPIB, di Makassar yang menunjukkan, dimana dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara keuangan dan para wali kelas dari sejumlah sekolah yang berada dalam lingkup Yayasan pendidikan Kristen GPIB, dimana dari persepsi pihak pengelola sekolah menyatakan bahwa tingkat partisipasi penyusunan anggaran dana sekolah dengan melibatkan sejumlah karyawan sudah tergolong tinggi, hal ini dapat dilihat dalam hal proses penyusunan anggaran dana sekolah, dimana pimpinan Yapendik GPIB telah melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara keuangan dan sejumlah bawahannya dan juga guru gurunya, dan selain itu pimpinan Yapendik GPIB selalu meminta saran pendapat dari pihak pengelola sekolah mulai dari SD, SMP, SMA dan SMK mengenai usulan dana sekolah dalam pembiayaan penyelenggaraan sekolah.

Kemudian dalam partisipasi penyusunan anggaran, dari persepsi pengelola sekolah dalam lingkup Yapendik GPIB, dimana dalam penyusunan anggaran sangat dibutuhkan oleh pengaruh pimpinan dalam penetapan anggaran akhir, dan selain itu dalam menghasilkan anggaran dana sekolah yang efektif, sangat ditentukan oleh adanya pimpinan dari semua karyawan dalam menyusun anggaran dana sekolah yang efektif, sangat ditentukan oleh adanya pimpinan dari semua karyawan dalam menyusun anggaran dana sekolah, dan selain itu dari persepsi pihak pengelola sekolah yang selalu mendapatkan kesempatan dalam menyampaikan pendapat atau gagasan yang terkait dengan penyusunan anggaran dana sekolah. Sehingga dari persepsi jawaban oleh pihak pengelola sekolah maka skor yang terendah adalah terkait dengan pimpinan Yapendik GPIB yang selalu melibatkan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dana sekolah. Sehingga hal ini

yang perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan Yapendik GPIB untuk lebih banyak lagi melibatkan karyawan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dana sekolah. Selanjutnya skor yang tertinggi adalah karyawan yang selalu mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau gagasan mengenai proses penyusunan anggaran dana sekolah, hal ini perlu dipertahankan oleh pimpinan Yapendik GPIB atau ditingkatkan untuk diwaktu yang akan datang.

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya bahwa partisipasi penyusunan anggaran memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Temuan ini mengindikasikan bahwa dengan adanya keterlibatan oleh pimpinan sekolah, wakil pimpinan sekolah, tenaga pengelola keuangan, guru guru dan sejumlah karyawan administrasi sekolah akan memberikan dampak yang bermakna dalam meningkatkan kinerja manajerial, dimana semakin tingginya tingkat partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatnya kinerja manajerial khususnya dalam lingkup Yapendik GPIB, di Makassar. Hal ini sesuai dengan teori keagenan yang sebagaimana dikemukakan oleh Magee dalam Tjokorda et al., (2013) yang menjelaskan bahwa hasil yang diharapkan principal dapat ditingkatkan dengan akses informasi terhadap agen sebelum proses persiapan anggaran. Kinerja manajerial yang diharapkan meningkat, akan menimbulkan kecenderungan untuk dilakukannya budgetary slack oleh bawahan karena bawahan mengetahui bahwa kinerjanya akan diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan. Sehingga dalam hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti melalui proses pengamatan di lapangan yang sesuai dengan teori keagenan yang diungkapkan oleh Magee dalam Tjokorda et al., (2013).

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yaitu pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yakni yang dilakukan oleh Triseptya et al., (2017), Andika (2019), Bumolo et al., (2019) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian oleh Yulianingsih (2017) bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh Triseptya et al., (2017), Jenita (2020), Andika (2019), Bumolo et al., (2019) dan tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulianingsih (2017). Dengan demikian dari hasil penelitian ini dapat dikatakan dapat menerima hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya.

Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh Kepemimpinan

Hasil analisis data penelitian yaitu menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh kepemimpinan, khususnya pada Yapendik GPIB di Makassar, dalam penelitian ini diperoleh temuan bahwa Kepemimpinan yang dilaksanakan selama ini dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan menggunakan analisis regresi dengan model regresi moderating (MRA) dapat mengindikasikan bahwa kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial khususnya dalam lingkup Yapendik GPIB di Makassar. Hal ini didasari dari persepsi pihak pengelola sekolah yang bekerja pada Yapendik GPIB (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara keuangan dan sejumlah wali kelas), dimana kepemimpinan yang diterapkan oleh

pimpinan Yapendik GPIB sudah berada dalam kategori baik, dimana pimpinan Yapendik GPIB yang selalu menjelaskan tugas tugas yang harus dilakukan oleh kelompok kerja yang terkait dengan penyusunan anggaran dana sekolah yang dilaksanakan setiap tahun dan selain itu pimpinan Yapendik GPIB yang telah memberikan kesempatan agar selalu mendiskusikan masalah yang berkaitan dengan penyusunan anggaran dana sekolah.

Kemudian dalam pelaksanaan Kepemimpinan terkait dengan partisipasi penyusunan anggaran dana sekolah sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial bahwa pimpinan Yapendik GPIB selalu bekerja sama dengan pihak pengelola sekolah dalam merumuskan visi dan misi sekolah dan selain itu pimpinan selalu mengajak untuk berpartisipasi dalam melancarkan komunikasi antar karyawan khususnya yang berkaitan dengan kegiatan pelaksanaan penyusunan anggaran dana sekolah.

Temuan Penelitian ini bahwa Kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, khususnya dalam lingkup Yapendik GPIB di Kota Makassar. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang dilaksanakan selama ini dapat memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Yapendik GPIB di Kota Makassar, sehingga dalam penelitian ini bahwa kepemimpinan dapat digolongkan sebagai Quasi moderasi. Alasannya karena pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah signifikan sedangkan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan kepemimpinan terhadap kinerja manajerial juga signifikan.

Teori yang dikemukakan oleh Locke (1991:128) sebagai teori utama (*grand theory*). Goal-Setting Theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Goal-Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan, jika seorang individu memiliki untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. (Robbins, 2015). Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa goal-setting berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (goal) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Dari pendapat yang dikemukakan oleh Robbins, 2015, Locke dalam Kusuma (2013) khususnya yang berkaitan dengan teori goal setting dimana dalam penelitian ini yang telah sejalan dengan yang ditemukan oleh peneliti saat melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh kepemimpinan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh Yapendik GPIB di Kota Makassar, selama ini dapat memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Beberapa hasil peneliti sebelumnya yaitu Kamilah et al., (2013), Anindya et al.,(2018) yang penelitiannya bahwa kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan dalam

penelitian oleh Tjokorda dan Dwirandra (2013) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap manajerial. Dari beberapa peneliti sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini yang telah sejalan dengan penelitian oleh Kamilah et al., (2013), Anindya et al., (2018) dan tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tjokorda dan Dwirandra (2013). Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas, maka dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti maka dari hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dapat diterima dan terbukti.

Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh budaya organisasi

Hasil interaksi dalam analisis regresi moderasi (MRA) yang telah menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh budaya organisasi pada Yapendik GPIB di Makassar. Setelah dilakukan analisis MRA menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi dapat memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, alasannya karena dalam penerapan budaya organisasi yang dilaksanakan selama ini sudah berada dalam kategori baik. Sehingga temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan quasi moderasi. Alasannya karena variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran (predictor) dan kinerja manajerial (dependent variable) dimana variabel moderasi semu (kepemimpinan) berinteraksi dengan variabel predictor sekaligus menjadi variabel prediktor

Dikatakan telah berada dalam kategori baik, karena setiap karyawan dari masing unit sekolah yang masuk dalam lingkup Yapendik GPIB telah memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas dan adanya kesiapan untuk mengambil resiko yang terkait dengan pekerjaan yang berada dalam lingkup sekolah, selain itu pimpinan selalu memberitahukan kepada masing-masing karyawan untuk memperhatikan secara detail dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan. Kemudian dari persepsi responden bahwa karyawan yang bekerja selalu bekerja secara optimal. Selain itu masing-masing karyawan selalu dituntut untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan, dan masing masing karyawan yang bekerja pada Yapendik GPIB selalu mengedepankan visi misi sekolah dibandingkan kepentingan pribadi.

Hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menggunakan variabel Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi. Variabel yang memperkuat hubungan tersebut adalah variabel moderasi dalam hal ini budaya organisasi. Menurut Sedarmayanti (2017:348) bahwa budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga, kemudian mewujudkan dalam penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu. Luthans dalam Agusti (2012) menekankan budaya organisasi dalam perspektif yang berbeda, dimana budaya organisasi merupakan individu-individu yang saling berhubungan dalam organisasi, mereka saling berhubungan dengan saling melengkapi norma-norma, peraturan formal organisasi, perilaku, tugas, sistem, kelompok yang hanya dimengerti oleh anggota.

Elemen-elemen budaya organisasi yang baik akan meningkatkan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sehingga dalam penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017:348), Luthans dalam Agusti (2012), bahwa dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran dengan melibatkan pimpinan, middle management dan bawahan dan ditunjang oleh adanya penerapan budaya organisasi maka akan dapat memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja manajerial lingkup Yapendik GPIB, Kota Makassar. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat yang dibangun oleh Yapendik GPIB, Kota Makassar selama ini dapat memperkuat hubungan antara keterlibatan pegawai terhadap kinerja manajerial. Dimana dalam penelitian ini yang sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh French et al, 1960 dalam Omposunggu dan Bawono, (2006) bahwa Partisipasi penyusunan anggaran merupakan sebuah pendekatan manajerial yang umumnya dapat meningkatkan kinerja manajerial, sedangkan Doloksaribu, (2001) bahwa Budaya organisasi mempengaruhi sejumlah keluaran kinerja suatu organisasi. Hal ini sejalan yang ditemukan oleh peneliti dan teori yang dikemukakan oleh French et al, 1960 dalam Omposunggu dan Bawono, (2006) dan Doloksaribu, (2001)

Beberapa peneliti sebelumnya yaitu Andika (2019), Yani (2017), Yulianingsih (2017), Triseptya (2017), Medhayanti dan Suardana (2015) yang menemukan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi secara positif pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Ashari (2013) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan negatif hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh Andika (2019), Yani (2017), Yulianingsih (2017), Triseptya (2017), Medhayanti dan Suardana (2015) yang telah sejalan dengan yang ditemukan oleh peneliti dan tidak sejalan dengan penelitian yang ditemukan oleh Ashari (2013). Dalam kaitannya dengan uraian tersebut diatas maka dalam penelitian yang ditemukan oleh peneliti yang telah sejalan dengan hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya

SIMPULAN

Partisipasi penyusunan anggaran memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dimana temuan ini dapat diindikasikan bahwa dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran dengan melibatkan pihak pengelola sekolah seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara keuangan, wali kelas dan sejumlah tenaga administrasi sekolah maka akan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Dengan demikian maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil uji moderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan kepemimpinan sebagai variabel moderasi, dimana temuan ini menunjukkan bahwa interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial khususnya pada Yapendik GPIB kota Makassar. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pimpinan Yapendik GPIB dapat memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diterima. Hasil uji moderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan

analisis MRA, maka temuan penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang dilaksanakan selama ini dapat memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial khususnya dalam lingkup Yapendik GPIB kota Makassar. Dengan demikian bahwa dalam penelitian ini dapat membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya.

Implikasi dalam penelitian ini memberikan kontribusi dalam bidang akuntansi manajemen yaitu memperoleh bukti empiris bahwa baik kepemimpinan maupun budaya organisasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Selain itu dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pengembangan peneliti sebelumnya untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dimoderasi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi.

Implikasi praktis dalam penelitian ini bahwa dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai dalam menjelaskan riset gap dari setiap variabel yang diteliti selain itu Yapendik GPIB dalam upaya meningkatkan kinerja manajerial perlu memperhatikan aspek aspek yang mempengaruhi kinerja manajerial yang dimoderasi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi.

Sampel penelitian ini relatif sedikit, Alasannya karena jumlah kepala sekolah, wakil sekolah, bendahara keuangan dan wali kelas yang bertugas di Yapendik GPIB Makassar yakni sebesar 44 orang. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti hanya mengfokuskan pada satu yayasan pendidikan dan tidak mengambil banyak yayasan untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini, serta penelitian ini hanya menggunakan kepala sekolah, wakil sekolah, bendahara keuangan dan wali kelas sehingga tidak melibatkan karyawan bawahan

Disarankan untuk penelitian yang akan datang, agar untuk menambah sampel penelitian, dimana dengan menambah jumlah sampel adalah bertujuan untuk dapat memberikan informasi yang akurat yang diperoleh setelah data diolah dan diinterpretasikan pada penelitian ini. Disarankan kepada penelitian yang akan datang datang agar menambah beberapa yayasan pendidikan untuk dijadikan sebagai obyek dalam melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi Disarankan kepada peneliti yang akan menambah variabel bebasnya seperti kejelasan anggaran, umpan balik anggaran dan evaluasi anggaran dan selain itu menambah sampel penelitiannya guna dapat memperoleh hasil penelitian yang lebih baik dari yang ditemukan oleh peneliti saat ini.

Referensi :

- Abdurahman, Maman, Muhidin, Sambas Ali dan Somantri, Ating. (2011). *Dasar-Dasar Metode Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Agusti, Restu (2012), *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan dimoderasi oleh Variabel Desentralisasi dan Budaya Organisasi (Studi kasus pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis)*. *Jurnal Akuntansi*, Volume 20, No. 3 September 2012.
- Andika, Pemi Pangestu (2019), *Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial dengan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi*.

- JRAP (Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan) Vol. 6, No. 2, Juni 2019, hal 13-22. ISSN 2339-1545
- Anindya, Desi Arsyad, dkk. (2018), Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara). Prosiding Konferensi Nasional Ke- 8, Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah Aisyiah (APPPTMA). ISBN: 978-623-90018-0-3.
- Arianti, Ririn (2018), Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Budaya Organisasi dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bantul). Artikel Ilmiah.
- Arifin, Solikhun dan Abdul Rohman (2012) Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Pemerintah Daerah Kota Semarang). Diponegoro Journal of Accounting, Vol. 1, No. 2, 2012: 1-11.
- Arikunto, Suharsimi, 2012, Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi VII. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Ashari, Benni (2013), Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Agam). Artikel Ilmiah, Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Bagus, Ida Ayu (2017) Penganggaran Penyusunan Anggaran Perusahaan, Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Bastian, Indra, 2010. Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga. Penerbit : Erlangga Jakarta
- Brownell, P dan M. Mc. Innes (2012). "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance". The Accounting Review. Vol. LXI (4). October
- Bumulo, Regina Amalia, dkk. (2017), Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Job relevant information (JRI) sebagai Variabel Moderating pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo.
- Burhanuddin. 2000, Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesatu. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Doloksaribu. (2001). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. Tesis. Universitas Diponegoro.
- Daft L, Richard. 2012. Management 6th Edition. Penerbit : Salemba Empat, Jakarta
- Ermawati, Nanik (2017), Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Pati). Jurnal Akuntansi Indonesia, Vol. 6 No. 2 Juli 2017, Hal. 141 – 156.
- Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. Organizational Behavior and Human Performance. 5. 277–298.
- Fahmi, Irham, 2013, Perilaku Organisasi, Teori Aplikasi dan Kasus, cetakan pertama, Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Feriyanto, Andri dan Endang Shytha Triana. 2016. Pengantar Manajemen (3 in 1) Untuk Mahasiswa dan Umum. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Mediatara.
- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen, dkk. 2013. Akuntansi Manajerial. Edisi Keempatbelas, Alih bahasa Kartika Dewi. Salemba Empat: Jakarta.
- George, Jennifer M and Gareth R. Jones, 2002, Organizational Behaviour, Prentice Hall International., New Jersey.
- Ghozali, Imam. 2018. Analisis Multivariat dengan Program SPSS. Badan Penerbit

Universitas Diponegoro, Semarang.

Govindarajan, V dan Anthony (2015). "Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives". *Decision Sciences*

Hair et al., (2010), *Multivariate Data Analysis, (Fifth Edition)*, Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersey

Harefa, Kornelius. 2008. *Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komunikasi sebagai Variabel Moderating pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk di Medan*. Tesis. Universitas Sumatera Utara. Medan

Hasibuan, S. M. .2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Keduapuluh Tiga. Jakarta: Bumi Aksara.

Hehanusa, Maria. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat : Integrasi Variabel Intervening dan Variabel Moderating*. Tesis Akuntansi Universitas Diponegoro, Semarang.

Herlianto, Didit, 2011, *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Gosyen Publishing, Yogyakarta.

Hendro Hariyanto Siburian, 2018. *Implementasi Kesatuan dan Kerendahan Hati Jemaat Berdasarkan Filipi 2:1-11 Di Kalangan Jemaat Gereja Pengharapan Allah Indonesia Surakarta.* Sekolah Tinggi Teologia Berita Hidup. Sekolah Tinggi Teologia Berita Hidup, 2018. <https://doi.org/10.31219/osf.io/adfbs>.

Hidayat, ARA, 2012. *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Kukaba

Hofstede, G. 1990. *Culture's Consequences*. 1st Ed. Sage Publications. London

Holmes, Scott., and Marsden. 1996. *An Exploration Of the Spoused Organizational Culture of Public Accounting Firms*. *Accounting Horison*. September. American Accounting Association. 10(3): 26 – 53.

House, R.J. (1971). *A path-goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16. 321-328.

Indriantoro, Nur, dan Kurnianingsih, R, 2008, *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap keefektifan TQM (Study Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia)*, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*.

Jenita Sumari (2020), *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi di Kabupaten Intan Jaya*. Tesis Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar.

Jensen, M., C., dan W. Meckling, 2011. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure", *Journal of Finance Economic* 3:305-360, di-download dari <http://www.nhh.no/for/courses/spring/eco420/jensen-meckling-76.pdf>.

Kamilah, Faizah, Taufeni Taufik, dan Edfan Darlis (2020), *Pengaruh partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Pekanbaru)*.

Kartono, Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Rajawali Pers. Jakarta.

La Tjoke, A. G. (2020). *The effect of Performance-Based Budget Implementation on the Performance*. *Point of View Research Accounting and Auditing*, 1(4), 175-182.

Locke, E.A. and Schweiger, D.M. (1991), "Participation in decision making: one more look", in Staw, B. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT.

Lunenburg, Fred. C. (2011). *Self-efficacy in the work place: Implication for Motivation and Performance*. *International journal of management, business, and administration*,

Medhayanti Ni Putu dan Ketut Alit Suardana (2015), *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengna Self Efficacy, Desentralisasi dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi*. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* (2015): 155-170, ISSN: 2302-8556

- Moeljono, Djokosantoso. 2012. *Konsep Beyond Leadership*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Mowen, Hansen, Don R. dan Maryanne M. 2011. *Akuntansi Manajerial*. Terjemahan oleh Deny Arnos Kwary. Buku Satu; Edisi Delapan, Penerbit : Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi, 2015, *Akuntansi Manajemen*, terjemahan Ellen Christin, Penerbit : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta
- Nafarin, M. 2012. *Penganggaran Rencana Kerja perusahaan*. Edisi Kesatu. Penerbit : Salemba Empat, Jakarta
- Nata, Safitra (2020), *Pengaruh Partisipasi Penyusunan anggaran terhadap Kinerja Manajerial di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah kota Bandar Lampung*. *Journal of Accounting Taxing and Auditing (JATA)* ISSN: - Vol. 1, No. 2, Agustus 2020
- Ndraha, Taliziduhu, (2012), *Budaya Organisasi*, Penerbit : Institut Ilmu Pemerintahan, Jakarta
- Nor (2007), *Desentralisasi dan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*, SNA X, Makassar
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. California: Sage Publications, Inc.
- Nurcahyani, Kurnawiyah. (2010). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*. *Ekonomi*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Oba, J.R. Claudia, dkk. (2020), *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kota Tomohon*. *JAIM Jurnal Akuntansi Manado*, Vol. 1 No. 3 Desember 2020 e-ISSN 2774-6976
- Otley, D.T. 1980. *The Contingency Theory of Management Accounting Achievement and Prognosis*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5 No.4 hal. 413-428.
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang *Pengelolaan Keuangan Daerah*
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No 13 Tahun 2006 tentang *Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Priyatno, Duwi, 2016, *Panduan Praktis Olah Data Menggunakan SPSS*, Andi Publisher, Jakarta.
- Poerwati, Tjahjaning (2001) *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating*. Tesis
- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mohd Basri. 2005. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Penerbit : Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S.P. dan Timothy A. Judge, 2015, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. edisi Kedelapan. Jilid dua. Penerbit : Prenhallindo, Jakarta.
- Sadeli, Lili. M. dan Bedjo Siswanto. 2010. *Akuntansi Manajemen : Sistem, Proses, dan Pemecahan Soal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Salain, Luh Putu Pradevi Octaviani, dkk. (2018), *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Modal Psikologis terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi oleh Budaya Paternalistik (Studi Empiris: pada Desa se-Kabupaten Buleleng)*. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol: 9 No: 1 Tahun 2018 e-ISSN: 2614 - 1930.
- Sarjito, Bambang dan Osmad Muthaher (2007), *"Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating"*. SNA X Makassar.

- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Cetakan Kesatu. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie, *Metode Penelitian untuk Bisnis*, edisi keenam, buku dua, penerbit : Salemba Empat, Yogyakarta.
- Sembiring, Masana, 2012, *Budaya Kinerja Organisasi, (Perspektif Organisasi Pemerintah)*, Penerbit : Fokus Media, Bandung.
- Siagian, S. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Keduabelas. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Administrasi : dilengkapi dengan Metode R & D*, edisi Revisi, cetakan ketujuhbelas, Penerbit : CV. Alfabeta, Bandung.
- Suliyanto. (2016). *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Sumardjo, M. dan Donni, J. P. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Konsep-Konsep Kunci*. Cetakan Kesatu. Bandung, Alfabeta
- Sunyoto, Danang, 2012, *Budgeting Perusahaan, Teori, Kasus, dan Soal Latihan*, cetakan pertama, Penerbit : CAPS, Yogyakarta.
- Sunyoto, Danang dan Burhanuddin. 2015. *Teori Perilaku Keorganisasian, Dilengkapi: Intervensi Pengembangan Organisasi*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, Edy, 2010, *Budaya Organisasi*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Kencana Pernada Media Group, Jakarta
- Priansa, Doni Juni dan Suwatno, 2011, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Tariyah, dkk. (2019), *Karakteristik Anggaran dan Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Negeri di Jakarta dan Depok*. JRAP (Jurnal Riset Akuntansi Perpajakan) Vol. 6 No. 1, Juni 2019, hal 1-12 ISSN 2460-2132
- Ted W. Engstrom, Edward R. Dayton. 2007. *Sini Manajemen Bagi Pemimpin Kristen*. Bandung: Yayasan Kalam Hidup.
- Tika, Moh. Pabudu, 2010, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Thoha, Miftah (2017), *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cetakan Ketiga Belas, Edisi Pertama, Penerbit : PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Tohardi, A. 2012. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumberdaya Manusia*. Mandar Maju. Bandung.
- Triseptya, Ghaliyah Nimassita (2017), *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi*, jurnal of Management & Business, SEIKO, Vol. 1, No. 1, 2017
- Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Vroom, Victor H.2006. *On The Origins of Expectancy Theory* .Great Minds in Management Oxford University
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*. Cetakan Kesatu. Edisi Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta: Uhakam.
- Yani, Ahmad (2017), *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi dan Job Relevan Information terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintah Kabupaten Tulungagung*. Cendekia Akuntansi Vol. 5 No. 1, Januari 2017 ISSN 2338 – 3593.
- Yulianingsih, Yatik (2017), *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat (BBKPM) Surakarta)*. Artikel Ilmiah